

Travail et seniors (état : mars 2008)

1. Toile de fond et nécessité d'agir

D'ici 2050, le changement démographique entraînera en Europe un vieillissement global, inéluctable et rapide de la société et de la population active. Le vieillissement est le résultat de la baisse du taux de natalité et de l'augmentation de l'espérance de vie. Il sera encore aggravé dans les 20 prochaines années par les vagues de mise à la retraite des générations des années *Baby-Boom* à forte natalité. Cette évolution entraîne aussi en Suisse une pénurie grandissante de main-d'œuvre. Pour le bien-être de la société, la vie professionnelle et le potentiel des personnes aptes à exercer un emploi doivent être mieux exploités. Ce qui, à court terme, suppose que les travailleurs plus âgés ont la volonté et sont en mesure de poursuivre leur activité lucrative. A long terme, ce défi démographique signifie toutefois que la vie professionnellement active doit être organisée, pendant toutes les phases de la vie, de manière à ce que l'énergie au travail ne décline pas trop tôt et que l'aptitude au travail demeure intacte au moins jusqu'à l'âge officiel de la retraite. Le changement de la pyramide des âges touche toutes les entreprises, même s'il a des effets très différents. Pour certaines d'entre elles, qui ont des champs d'activité hautement qualifiés, il s'agit plutôt d'une chance et d'un gain, alors que pour les entreprises aux contraintes physiques ou/et psychiques élevées, il faut s'attendre, si aucune mesure préventive n'est prise, à un accroissement des maladies. Il ressort de cette toile de fond la nécessité d'une gestion durable du vieillissement dans les entreprises.[1] Un changement de paradigme dans les entreprises y est lié – on s'éloigne de la „culture de la jeunesse“ actuelle pour une politique du travail et du personnel inter-générationnelle, intégrative et préventive.

2. Gestion du vieillissement dans l'entreprise: notion et contenu

- La gestion du vieillissement dans l'entreprise englobe la „gestion systématique et conforme à l'âge de la **capacité de travail du personnel** et du succès de l'entreprise. Elle concerne la gestion journalière et l'organisation du travail du point de vue de l'histoire de vie et des ressources de la main-d'œuvre (…).“ (Ilmarinen 2005)
- Les **capacités, potentiels et besoins des collaborateurs plus âgés et plus jeunes sont différents**. Les besoins par rapport au travail et au contexte de travail, par ex. d'un jeune débutant de 19 ans, d'une femme qui reprend le travail après un arrêt maternité, d'un père de famille au pensum de travail ou d'une famille monoparentale sont totalement différents de ceux d'un homme de 55 ans menacé de mise à la retraite d'office, d'une collaboratrice plus âgée qui soigne ses parents âgés ou d'un collaborateur de 65 ans en bonne santé qui souhaite poursuivre son activité dans un cadre réduit.

---

[1] Andere Lösungsansätze betreffen Rentenreformen, die Steigerung der Teilzeitarbeit der Frauen, Migration und Integration ausländischer Arbeitskräfte, Auslagerung von Produktionsprozessen in nicht-europäische Länder sowie demographische Erneuerung (familienpolitische Massnahmen und Massnahmen zur besseren Vereinbarung von Berufs- und Familienleben: für eine diesbezügliche Checkliste siehe: www.gesundheitsfoerderung.ch : Checkliste Life-Domain-Balance).

- Les besoins en matière de santé et les problèmes éventuels des travailleurs se différencient **également selon les entreprises, les branches et le champ d'activité**. Dans les domaines où le travail est difficile, resp. unilatéral et/ou au travail posté trois huit, il faut s'attendre à d'autres problèmes de santé que dans les champs d'activité aux exigences de performances cognitives et aux contraintes psychiques élevées (problèmes de qualification et de motivation).
- Une gestion efficace du vieillissement représente une **partie de la stratégie en matière de personnel** et prend en considération les risques et les chances du personnel vieillissant. Elle a recours à leurs aptitudes spécifiques pour atteindre les objectifs de l'entreprise et neutralise les risques.
- Une tâche importante de la gestion du vieillissement réside dans la **résolution du problème de base**, à savoir que, lors de l'avance en âge, les modifications de la capacité fonctionnelle (parfois dégressives, parfois croissantes) et les changements des exigences au travail (généralement en augmentation) ne se déroulent pas en parallèle. Les amorces de solution se situent dans la prévention d'une détérioration précoce des capacités fonctionnelles et/ou dans la réduction de la charge de travail.
- Des études finlandaises prouvent que les investissements dans la promotion et le maintien de la santé et de l'aptitude au travail entraînent à long terme des **avantages au niveau de la compétitivité** ainsi que des **réductions de coûts** et des **gains de productivité** (Ilmarinen 2005).
- Les exigences concernant la gestion du vieillissement s'imbriquent dans les défis liés au **triple changement de génération** dans les entreprises : non seulement le personnel devient plus âgé, mais il en va de même de la clientèle, qui aimerait plutôt être conseillée par des collaborateurs plus âgés. Et les deux facteurs rendent nécessaires non seulement de nouvelles formes de travail, mais également, et de plus en plus, des produits conformes à l'âge.
- Pour la composition du personnel, un **mélange équilibré de générations** est le plus avantageux : une main-d'œuvre composée de jeunes et de plus âgés, de nouveaux et d'anciens des deux sexes et d'origines culturelles diverses (**Diversity-Management**).

3. La situation en Suisse

- En 2007, 75% des hommes de 60 ans exerçaient encore une activité lucrative en Suisse ; à 63 ans, ils n'étaient plus que 46% et à 64 ans moins d'un tiers.
- En 2007, presque un quart des plus de 50 ans n'exerçaient aucune activité lucrative. Les raisons les plus fréquemment évoquées pour la démission sont les problèmes de santé (jusqu'à 50% des personnes concernées), différentes formes de licenciement ainsi que des démissions volontaires précoces, et aussi, pas souvent mais de plus en plus, pour des raisons de démotivation ou de mauvaises conditions de travail.
- Un tiers des personnes qui sont sorties du processus du travail pour des raisons de santé ou suite à la perte de leur emploi reviendraient à la vie active en cas de proposition intéressante.
- Les personnes actives satisfaites de leur environnement de travail (reconnaissance de leur travail, salaire, possibilités de promotion) ont plus rarement l'intention de prendre une retraite anticipée.

- Les hommes (avant tout les cadres et les employé/es du secteur des services) prennent nettement plus souvent une retraite anticipée que les femmes, ce qui indique – encore et toujours – d'importantes différences de revenus dans les classes d'âge plus élevées.
- La main-d'œuvre plus âgée est licenciée plus fréquemment, resp. mise à la retraite anticipée. Sans-emploi, les chances de ces personnes de retrouver un nouvel emploi sont nettement moins bonnes que celles d'un jeune.
- La stratégie principale d'une politique du personnel visant à promouvoir l'activité lucrative de collaborateurs plus âgés consiste dans une prise en compte plus importante des composantes de l'expérience et dans une flexibilité plus élevée durant la dernière phase professionnelle. Les deux types de travail (partiel) pour les plus âgés sont les suivants :
  - les retraités bénéficiaires de l'AVS en tant que «main-d'œuvre de réserve» pour des projets à durée déterminée et des travaux auxiliaires
  - les retraités qualifiés pour des tâches de consultation (consultants seniors).
- Les investissements dans la formation continue des employé/es plus âgé-es sont rentables en raison de leur loyauté, resp. des longues années de fidélité à l'entreprise.
- Comparativement à sept pays européens, en 2007, la Suisse n'occupe que l'avant-dernière place[2] en ce qui concerne la durabilité démographique d'une entreprise.

4. Propositions d'action et mesures pour une gestion du vieillissement dans l'entreprise[3]

Il n'existe aucun „one best way“, mais beaucoup de bons chemins permettant d'organiser le travail conformément à l'âge et de promouvoir l'aptitude au travail et au marché des plus âgés. Les propositions d'action et les mesures „correctes“ pour une entreprise et pour la main-d'œuvre plus âgée dépendent des conditions de départ et des marges de manœuvre individuelles et de l'entreprise.

Propositions d'action

Le spectre des moyens d'action possibles englobe

- les programmes de santé classiques axés sur le comportement tels que les chèques de santé, les formations relatives au style de vie, les stratégies de coping et les offres „Wellness“
- les bases structurelles telles que la conception ergonomique du poste de travail et de l'environnement
- une formation continue ciblée (qualification pour le maintien, l'adaptation et l'avenir)
- le développement du personnel (planification de la profession et de la carrière, tandems, modèles de parrainage et de mentorat)
- une organisation du travail favorisant l'apprentissage (changement des exigences, resp. de la charge et des activités)

[2] Gemäss dem Demographischen Fitness Index Schweiz von Adecco (April 2007): www.adeccoinstitute.com.
[3] Siehe die übersichtliche, praxisorientierte Zusammenstellung Erfolg versprechender Instrumente und Ansätze von Morschhäuser & Sochert 2007 mit zahlreichen „Beispielen Guter Praxis“, Tipps, Anregungen und weiterführender Literatur und Links.

- conception du temps de travail (conception des pauses, diminution et flexibilité)
- réinsertion de personnel avec des réductions du temps de travail ainsi qu'une
- culture d'entreprise conforme au vieillissement (valorisation, comportement de la direction, culture du dialogue et du feedback, politique du travail et du personnel)

Les meilleurs résultats sont atteints par l'intégration de différentes propositions.

Mesures
Ci-après, une esquisse de quatre outils testés avec succès pour l'analyse de la situation de départ et l'identification du besoin d'agir, accessibles gratuitement sur internet.[4]

a) Analyse de la pyramide des âges
Elle présente la structure calendaire actuelle de la pyramide des âges du personnel et permet, en rapport avec les facteurs d'influence principaux (par ex. effectif en personnel, nouvelles embauches, fluctuation, départ à la retraite), un pronostic du développement futur et du futur besoin en compétence. Cette analyse est susceptible de représenter un bon début, dans le sens d'un système d'alarme précoce permettant de reconnaître suffisamment tôt les problèmes de politique du personnel liés au changement de la structure d'âge dans l'entreprise et d'en discuter avant que l'âge ne représente un problème au sein de l'entreprise.

b) Check-list permettant d'identifier le besoin d'agir sur la pyramide des âges
Au moyen de la liste de contrôle, on examine si la politique actuelle en matière de travail et de personnel satisfait à une part croissante de main-d'œuvre plus âgée, resp. quels risques renferme un effectif plus âgé. Il s'agit de prendre en compte les champs d'action en matière de politique du personnel, tels que l'embauche de collaborateurs, la qualification et l'organisation du travail, la planification du développement du personnel, la promotion de la santé en entreprise et l'intégration, le transfert du savoir-faire, la conception du temps de travail ainsi que la culture d'entreprise. La liste de contrôle représente un outil d'évaluation personnelle pour les responsables du personnel ou dans le cadre d'un atelier destiné à l'analyse des forces et des faiblesses. Elle permet un premier aperçu du besoin d'agir et de propositions judicieuses d'action en vue de maîtriser le changement de la pyramide des âges.[5]

---
[4] Morschhäuser & Sochert 2007: www.move-europe.de/index.php?id=27 (Broschüren); siehe auch die Literatur- und Link-Liste.
[5] Für weitere kostenlose Schnell-Analysen siehe: www.arbeitundalter.at, www.inqa-demographie-check.de (mit Interpretationshilfe).

c) Work Ability Index (WAI)

Cet instrument, testé et appliqué entre temps avec succès dans nombre de pays et de langues, vise à repérer suffisamment tôt les atteintes à la santé du personnel et les risques de départs anticipés, afin de les contrecarrer. En partant de l'évaluation personnelle des collaborateurs, on examine si dorénavant il existe un risque de réduction de leur aptitude au travail et quel est le besoin d'agir, afin de promouvoir la santé des sondés par delà le déroulement de leur activité. Les questions concernent l'aptitude au travail actuelle et future, les maladies et le nombre de journées d'absence au cours de l'année écoulée, l'évaluation de la baisse de rendement due à des maladies ainsi que les réserves psychiques de rendement. A l'aide de tiers (par ex. médecin du travail), il est possible de réfléchir ensemble à ce que peut faire la main-d'œuvre elle-même tout comme l'entreprise, afin de conserver et de promouvoir l'aptitude au travail. Entre temps, des valeurs moyennes qui comptent comme valeurs indicatives et permettent une comparaison inter-entreprises, sont disponibles pour les différents groupes professionnels et classes d'âge. Il est prouvé que cet instrument facile à appliquer permet une capacité élevée de prévision pour l'incapacité de travail et la mortalité.

d) Concept pour l'atelier „Qualité du travail – En bonne santé à la retraite“

Cet instrument mise sur la sensibilisation et l'échange d'expériences dans des entretiens de groupe effectués systématiquement et évalués par des spécialistes et des cadres tout comme par du personnel plus âgé. On thématise, entre autres, les points suivants : dans quelle mesure les difficultés d'un „travail des seniors“ dans l'entreprise sont-elles fondées ? Par quelles mesures est-il possible de les contrecarrer ? On trouvera un mode d'emploi pour la réalisation du concept testé avec un animateur compétent sous: www.inqa.de: Datenbank Gute Praxis.

5. Choix de bibliographie et liens utiles

- Höpflinger, François et al. (2006), Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Avenir Suisse: www.avenir-suisse.ch; Zusammenfassungen in Deutsch und Französisch sind erhältlich.
- Ilmarinen, Juhani (2005), Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Helsinki: www.stm.fi/Resource.phx/eng/publc/special/worklife.htx.i122.pdf
- Kopp Viglino, Yolanda (2008) Life-Domain-Balance: Die Balance zwischen der Erwerbsarbeit und den übrigen Lebensbereichen, Bern: www.gesundheitsfoerderung.ch
- Morschhäuser, Martina & Sochert, Reinhold (2007) Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben. BKK Bundesverband, Essen: www.move-europe.de/index.php?id=27 (Broschüren). Die darin verarbeiteten Informationen und Studien (teilweise), Instrumente und Konzepte können herunter geladen werden unter: www.lago-projekt.de/index.html bzw. www.arbeitsfaehigkeit.net (*WAI*).
- Moser, R., Egger, M. und Thom, N. (2008), Arbeitsfähigkeit und Integration älterer Arbeits-kräfte in der Schweiz – Datenlage und Implikationen. In: Die Volkswirtschaft, 1/2-2008, SECO, 67-70. Résumé : www.dievolkswirtschaft.ch; Original: www.seco.admin.ch

www.arbeitsfaehigkeit.net
www.baua.de
www.eurofound.europa.eu
www.lago-projekt.de
www.seco.admin.ch/themen/00385/02023/index.html?lang=de